redaction@strategies.fr

La digitalisation, c'est quoi concrètement ?

Depuis deux ans la « digitalisation » est véritablement passée à la vitesse supérieure : la plupart des entreprises ont déjà (ou sont en train) basculé des intentions aux investissements, des projets à la mise en œuvre.

Si l'objectif principal est clair : numériser l'offre et toute la chaîne de création de valeur, des questions telles que « quoi faire concrètement ? » et « comment s'y prendre ? » sont plus difficiles à appréhender pour des entreprises souvent très absorbées par leurs clients.

Selon nous, la digitalisation est une opération de transformation totale de l'entreprise : il ne suffit plus de réaliser quelques « coups » ou de « customiser » une offre à la sauce digitale mais bien de réinventer intégralement son modèle et toute la chaîne interne de fonctionnement : stratégie, organisation managériale, environnement collaboratif.

1. Définition d'une nouvelle stratégie

Il s'agit de faire évoluer simultanément le positionnement, les offres, les métiers et les produits pour construire de la valeur nouvelle. Cela nécessite de démarrer par une évaluation précise des attentes et niveaux de satisfaction des clients, actuels et futurs (le plus difficile), c'est-à-dire de faire le bon diagnostic pour identifier les offres, expertises ou métiers nouveaux à intégrer.

Modifier sa stratégie tout en conservant la prédominance de sa (ses) spécificité(s) métier(s) (360°, publicité, RP, CRM, design, etc.). Le « pur digital » est parfois un mirage que les demandes concrètes des clients viennent contredire.

Partager enfin en la formalisant en un projet d'entreprise : proposer à tous une feuille de route permettant aux managers de piloter, aux équipes de mettre en œuvre et à tous (clients compris) de mieux comprendre le projet.

2. Organisation d'une « révolution managériale »

Un paradoxe souvent relevé mettant en avant que plus « la boîte à outils s'agrandit », plus le besoin de mode d'emploi se fait sentir ; autrement dit, déployer la meilleure stratégie et intégrer les meilleures expertises resteront sans effet si les efforts ne sont pas coordonnés, les tâches et responsabilités bien réparties, les indicateurs de qualité et modes de contrôle adaptés.

Avec le développement d'Internet, la différenciation concurrentielle dans de nombreux métiers est plus que jamais orientée sur la qualité de la prestation, du service rendu (même pour des métiers fondés sur l'expertise conseil et la valeur ajoutée créative). Même si cela semble évident, c'est trop souvent un écueil pour de nombreuses entreprises et un frein à leur développement.

Répondre à l'accélération constante des temps et des volumes de production, internaliser la production des contenus, intégrer et décloisonner des nouveaux métiers, adapter l'organisation et les niveaux hiérarchiques, organiser les filières de conception/conseil et de production/suivi, piloter la qualité de l'ensemble sont autant de défis posés à des organisations efficaces dans le passé, mais pratiquement inchangées depuis les « Mad Men ».

La révolution managériale consiste donc à considérer ce sujet comme un vecteur important de l'innovation dans l'entreprise et à produire des efforts considérables et constants pour réformer les principaux modes de fonctionnement (new-biz, conception, production). Il faut donc :

- innover pour fluidifier le travail autant que pour éviter des risques de perte de qualité chez les clients ou de contrôle en interne ;
- mais innover sans déboussoler, en faisant participer les équipes et en important des méthodes qui ont fait leurs preuves dans d'autres secteurs (se faire accompagner par des professionnels du management, organiser la communication à deux sens, former et coacher les hommes...).

3. Structuration de l'environnement collaboratif

Axer l'environnement sur les équipes sans lesquelles rien ne sera possible, ni durable au moment de l'implémentation. Cette question est d'autant plus vive que ces transformations sont souvent vécues, dans un premier temps du moins, comme un facteur de perturbation de l'organisation du travail : fonctions, rôles ou responsabilités des collaborateurs, charges de travail, indicateurs de qualité... Toute évolution contribue à désorienter, voire parfois à engendrer scepticisme et démotivation. Structurer l'environnement collaboratif consiste à s'appuyer sur le projet de transformation pour construire un écosystème plus favorable et équilibré entre les collaborateurs, leurs managers et l'entreprise.

Cette démarche est d'autant plus pertinente dans un contexte postcrise, et il s'agit souvent d'apporter des réponses à trois niveaux :

- redéfinir le socle RH en établissant un cercle vertueux entre missions, évaluation et rémunérations ;
- former et accompagner les personnes aux nouvelles expertises bien entendu, mais aussi à la nouvelle stratégie (accompagner les anciens souvent déstabilisés et aussi les nouveaux ignorants de la culture) ;
- établir et animer une communication entre direction, managers et collaborateurs pour à la fois faire passer les messages, mais surtout apprécier leur réceptivité, l'évolution ou non des changements.

Pour conclure, la digitalisation est aussi un processus de changement à piloter et à maîtriser. Au-delà des dimensions techniques et organisationnelles, il s'agit d'en gérer la dimension humaine, de faire face aux inquiétudes, aux incompréhensions et pertes de repères inhérentes à ces projets.

La conduite du changement est également depuis dix ans un métier avec ses expertises, outils et clés de succès : vision, expertise terrain, leadership, etc. La digitalisation est sans aucun doute une mutation exigeante, mais c'est aussi et d'abord une vraie chance pour tous de se réinventer !

Pascal Guibert,
fondateur de La Compagnie du changement,
codirigeant de VT Scan